



Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allg. BWL / Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-BWH-P21-030503</b>
Datum	<b>03.05.2003</b>

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie bei Bedarf ausschließlich das vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellte Papier, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.

Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich!**

Viel Erfolg!

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Aufsichtführende(r)

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat(in)

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	2	insg.	
max. erreichbare Punkte	25	25	50	100	<b>Note:</b>
erreichte Punkte 1. Prüfer					
erreichte Punkte 2. Prüfer					

## Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

\_\_\_\_\_  
Name des 1. Prüfers in Druckbuchstaben / Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

---

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

---

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre / Pflegerwirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-BWH-P21-030503</b>
Datum	<b>03.05.2003</b>

**Die Klausur besteht aus 3 Aufgaben, von denen alle zu lösen sind.**

Ihnen stehen 90 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden.

Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	90 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	3
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>zulässige Hilfsmittel:</b>	keine

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	2	insg.
max. erreichbare Punkte	25	25	50	100
erreichte Punkte 1. Prüfer				
erreichte Punkte 2. Prüfer				

## Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

## Aufgabe 1.1

25 Punkte

- a) Begründen Sie kurz die Schwierigkeit einer Bewertung der Qualität von Krankenhausbehandlungen. 10 Punkte
- b) Anhand welcher *Dimensionen* kann die Qualität von Krankenhausbehandlungen abgebildet und gemessen werden? Geben Sie zusätzlich für jede der Dimensionen ein Beispiel für einen typischen *Indikator* zur Messung der Qualität. 15 Punkte

## Aufgabe 1.2

25 Punkte

- a) Erklären Sie den „Gegenstand des strategischen Managements“. 13 Punkte
- b) Formulieren Sie für die 3 Felder des strategischen Managements jeweils ein konkretes Beispiel für eine ambulante Pflegestation. 12 Punkte

## Aufgabe 2: Fallbeispiel

50 Punkte

Als frisch examinierter Diplom-Pflegewirt (FH) werden Sie von der Einrichtungsleitung gebeten, eine **interne Schulung von Pflegefachkräften** zum Thema „Erwerbswirtschaft in der Pflegestation?“ vorzubereiten.

Als Vorbereitung formulieren Sie Ihre Überlegungen in einem Arbeitspapier. Hierbei bemühen Sie sich um Logik und Stringenz in der Argumentation. Sie verwenden Ihr Fachwissen und weisen persönliche Auffassungen und Bewertungen als solche aus.

Sie entscheiden sich für folgende Gliederung:

1. Sie gehen eingangs auf die spezielle Marktzufuhr bei stationären Pflegeeinrichtungen ein. 20 Punkte
2. Sie erläutern anschließend den **Unterschied zwischen Marktprozessen und Nicht-Marktprozessen** anhand des generellen Marktmodells und des Marktmodells für stationäre Pflegeleistungen. 30 Punkte



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre / Pflegerwirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-BWH-P21-030503</b>
Datum	<b>03.05.2003</b>

Um größtmögliche Gerechtigkeit zu erreichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben zu finden. Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere als die als richtig angegebene Lösung, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben. Richtige Gedanken und Lösungsansätze sollten positiv bewertet werden. Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen.

50 % der insgesamt zu erreichenden Punktzahl (hier also 50 Punkte von 100 möglichen) reichen aus, um die Klausur erfolgreich zu bestehen.

Die differenzierte Bewertung in Noten nehmen Sie nach folgendem Bewertungsschema vor:

### Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	2	insg.	
max. erreichbare Punkte	25	25	50	100	<b>Note:</b>

### Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

## Lösung Aufgabe 1.1

25 Punkte

- a) Die **Schwierigkeit der Bewertung der Qualität von Krankenhausbehandlungen** liegt darin begründet, dass es in den Gesetzestexten derzeit keine verbindliche Definition gibt, was in der Medizin unter Qualität verstanden wird. Damit ist eine Aufstellung von Standards sowie die Einrichtung konkreter Normen, die als Basiskriterien für die Erfüllung oder Nichterfüllung bestimmter Qualitätskriterien dienen können, nicht möglich. Behelfsweise orientieren sich die Qualitätsüberlegungen im Bereich der Krankenhausbehandlung daher an der Einteilung in verschiedene Qualitätsdimensionen, die anhand von Indikatoren abgebildet und gemessen werden. (SB 15, S. 24 ff.) 10 Punkte
- b) **Qualitätsdimensionen:** 15 Punkte
- Ergebnisqualität (das Behandlungsergebnis), 2 Punkte
  - Prozessqualität (der Behandlungsprozess) und 2 Punkte
  - Strukturqualität (der vorgehaltenen Leistungsbereitschaft in Form von eingesetzten Ressourcen). 2 Punkte
- Die Messung der Qualität innerhalb dieser drei Dimensionen wird anhand von **Qualitätsindikatoren** vorgenommen. Typische Indikatoren sind: max. 9 Punkte
- *Ergebnisqualität:* Mortalitätsraten, Komplikationsraten, Wiedereinweisungsraten, Ruf bei Experten, Erreichung von Standardergebnissen etc. (pro Indikator 3 Punkte)
  - *Prozessqualität:* Medizinische Behandlung, Merkmale der Betreuung (Wartezeiten, Patientenzufriedenheit), Gestaltung des Behandlungsablaufes etc.
  - *Strukturqualität:* Anzahl Ärzte oder Pflegepersonal je Patient, technologische Ausstattung, Arztqualität etc. (SB 15, S. 24 ff.)

## Lösung Aufgabe 1.2

25 Punkte

- a) **Gegenstand des strategischen Managements** sind Strategien, Strukturen und Systeme. 13 Punkte  
3 Punkte

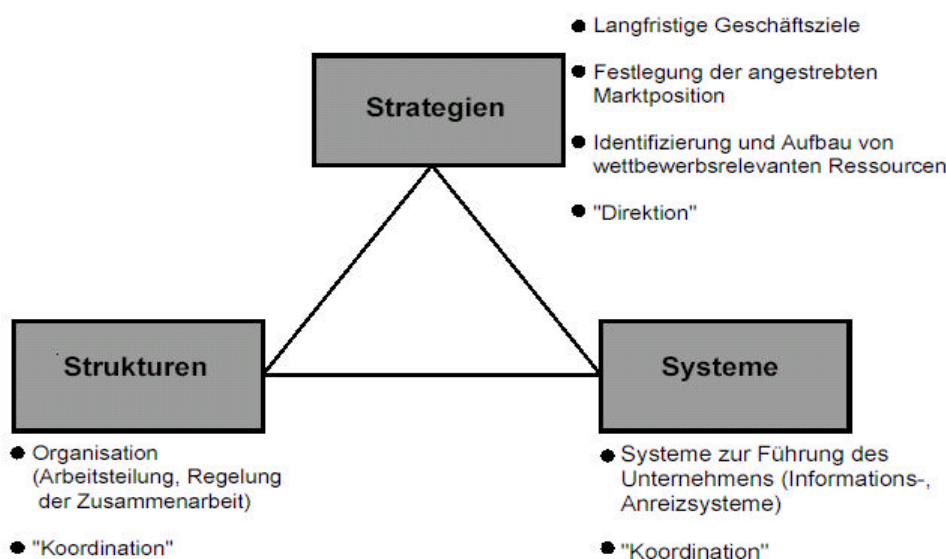


Abb. 1.1: Gegenstand des strategischen Managements (Quelle: HUNGENBERG 2001, S. 7)

(Eine Abbildung kann alternativ zu Text bewertet werden.)

Über die *Strategien* erfolgt eine Festlegung der langfristigen Geschäftsziele. Um diese zu erreichen, ist die Organisation sowie das System der Unternehmung entsprechend zu gestalten. Hinsichtlich der *Strukturen* ist vor allem die Auf- und Ablauforganisation sowie die Koordinationsformen zu bestimmen. Daneben sind die *Systeme*, wie z.B. das Informationssystem oder das Anreizsystem so zu gestalten, dass mit ihrer Hilfe die Geschäftsziele erreicht werden. (SB 14, S. 6 f.)

10 Punkte

**b) Beispiele für die Ausprägungen in einer ambulanten Pflegeeinrichtung:**

**Strategische Überlegungen** (Festlegung des langfristigen Geschäftsziels): „führender Anbieter von Pflegedienstleistungen im Sektor Beatmungspatienten; angestrebt wird eine Markführerschaft in der Region XY; dafür erfolgt eine spezielle Auswahl und Qualifikation der Mitarbeiter.“

**Strukturelle Überlegungen:** aufgrund der starken Spezialisierung und der gleichmäßigen Qualifikationsverteilung eignet sich eine flache Organisationsstruktur (kurze Entscheidungswege) sowie eine Koordination im Team (gegenseitige Vertretungsmöglichkeit).

**Überlegungen zu den Unternehmenssystemen:** Für die Realisierung der gewünschten flachen Teamstruktur ist eine systematisierte Personaleinsatzplanung notwendig. Von besonderer Bedeutung zur Unterstützung der flachen Struktur ist ein durchgängiges Informations- und Dokumentationssystem. (SB 12, S. 20 ff.)

**12 Punkte**  
(je 4 Punkte)

## Lösung Aufgabe 2: Fallbeispiel

50 Punkte

**Folgende inhaltliche Elemente (aus den Studienbriefen) sind im Zusammenhang mit diesen Fragestellungen von besonderer Relevanz. Die Darstellung hat lediglich Mustercharakter und umfasst mehr Aspekte als für eine korrekte und vollständige Beantwortung notwendig sind.** Es können auch andere Elemente aus dem gelernten Fachwissen oder dem praktischen Erfahrungswissen zur Argumentation verwendet werden. Zu berücksichtigen ist dabei, inwieweit Lehrbuchwissen im Gegensatz zu persönlichen Auffassungen und Bewertungen (z.B. „Meiner Meinung nach ist auch folgender Aspekt zu berücksichtigen ...“) voneinander abgegrenzt werden. Bei der Korrektur soll ausdrücklich neben der Qualität und Quantität der Anwendung des Fachwissens auch die Güte der Argumentation hinsichtlich Logik, Stringenz und Originalität bewertet werden. **Die Anwendung von Fachwissen anderer Semester (z.B. Grundstudium BWL, Pflegewirtschaftslehre im 4. Semester) oder anderer Schwerpunkte (Gesundheitsökonomie, Pflegewissenschaften etc.) ist positiv zu bewerten.** Als Beispiel hierfür sind in der Musterlösung Argumente aus dem als Grundlage zu betrachtenden Studienbrief 5 (Pflegewirtschaftslehre im 4. Semester) aufgeführt.

### Zentrale Fragestellungen bzw. wichtige Gliederungspunkte:

1. Grundlagen der Marktzufuhr von stationären Pflegeeinrichtungen **(20 Punkte)**
2. Unterscheidung Marktprozesse und Nicht-Marktprozesse für pflegerische Leistungen in stationäre Pflegeeinrichtungen, Erklärung der Kernbegriffe **(30 Punkte)**

## 2.1 Marktzufuhr

max. 20 Punkte

### Basiswissen (20 Punkte):

Damit ein Unternehmen an den Marktprozessen teilnehmen kann, muss es seine Leistungsbereitschaft für den Markt signalisieren und damit eine **Marktzufuhr** sicherstellen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die **Errichtung der Leistungsbereitschaft**. Dazu gehören – im Bereich der stationären Pflege – vor allem die Prognose des zukünftigen Pflegebedarfs und der notwendigen Pflegeinfrastruktur. (SB 9, S. 7 ff. analog auch SB 6, S. 5 ff.) Die pflegerische Versorgung der Bevölkerung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die in der **gemeinsamen Verantwortung** der Länder, Kommunen, Pflegeeinrichtungen und der Pflegekassen liegt (§ 8, Ab. 1 Pflegeversicherungsgesetz). Verantwortlich für die Bereitstellung einer leistungsfähigen, regional gegliederten, ortsnahen und aufeinander abgestimmten pflegerischen Versorgungsstruktur sind die Bundesländer. (SB 9, S. 7 ff.) Die Details zur Planung und zur Förderung der Pflegeeinrichtungen wird durch das **Landesrecht** bestimmt und in einem mehrstufigen **Planungsprozess** umgesetzt: Landespflegeplan, Rahmenplan auf Landesebene, Kreispflegepläne etc. Zur Bestimmung des erforderlichen Pflegebedarfs wird auf **Indikatoren** und **Prognosen** zurückgegriffen, die sich aus der gesetzlichen Pflegestatistik ergeben. (SB 9, S. 9 ff.) Bei der Errichtung der Leistungsbereitschaft einer stationären Pflegeeinrichtung sind darüber hinaus besondere Vorschriften und gesetzliche Regelungen zu beachten, die sich z.B. in speziellen **Bau- und Raumkonzepten** niederschlagen.

### Darüber hinausgehende, positiv zu bewertende Argumente (10 Punkte):

Im Bereich der Pflegeleistungen nimmt das **Prinzip der Bedarfsdeckung** eine bedeutende Rolle ein. Für staatliche und freigemeinnützige Einrichtungen gilt in Bezug auf das primäre Unternehmensziel das **Prinzip der Bedarfsdeckung**, welches die Erfüllung des gesundheitspolitischen Zieles einer „bedarfsgerechten und gleichmäßigen, dem allgemein anerkannten Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse entsprechenden pflegerische Versorgung der Versicherten“ zu gewährleisten hat (Sicherungsauftrag). Das Erwerbsprinzip stellt im Gegensatz dazu auf eine einzelwirtschaftliche Rentabilität durch Umsatz- und Gewinnmaximierung zugunsten der Kapitaleigner ab. (SB 5, S. 31 ff.)

Pflegeleistungen innerhalb des Sozialversicherungsumfanges sind in diesem Zusammenhang als sog. **meritorische Güter** zu betrachten (Besonderheiten hinsichtlich der Eigenschaften „Ausschließbarkeit“ und „Rivalität“): An die Stelle einer Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung (wie z.B. bei der privaten Versicherung oder der Rentenversicherung) gilt ein **solidaritätsorientiertes Versicherungsprinzip**. (SB 5, S. 36 f.) Daraus ergeben sich erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Markt- und Unternehmensregeln für Pflegedienstleistungen.

## 2.2 Marktmodell generell u. für stat. Pflege

max. 30 Punkte

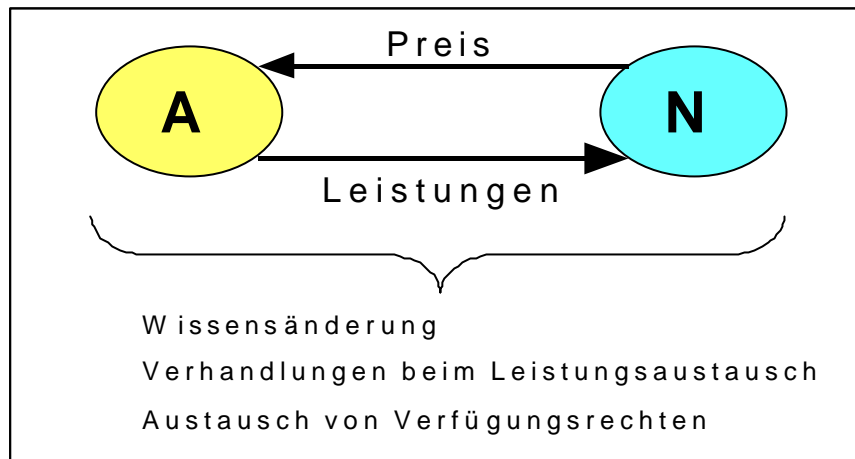
### a) Grundlagen Marktmodell (20 Punkte)

Zur Reduzierung von Einkommensunsicherheit und der Ungleichverteilung des Wissens zwischen den Akteuren kann auf bestimmte Regel- und Handlungssysteme, sog. „Institutionen“, zurückgegriffen werden. Zum **Handlungssystem „Markt“** zählen zum einen die Marktprozesse („durch Ausüben von Unternehmerfunktionen gelenkte Handlungsabläufe, z.B. Wissensänderungen, Verhandlungen, Austausch von Verfügungsrechten“), Marktregeln („Regelsysteme, die aus der Wirtschaftsordnung folgen, beispielsweise Wettbewerbsrecht“) sowie die Marktstruktur („Gesamtheit faktischer Einflußgrößen, z.B. Inhalt der Marktgegenstände“).

Für **privatwirtschaftliche Güter** gilt (vereinfacht) das folgende **Marktmodell**:

- **Marktstruktur**: Das Angebot und die Nachfrage werden vor allem durch das Preis-Leistungsverhältnis bestimmt.
- **Marktprozesse und -regeln** werden durch die folgenden Merkmale charakterisiert:
  - „Wissensänderung“ (Information bezüglich der Merkmale von Angebot und Nachfrage),
  - „Verhandlungen beim Leistungsaustausch“ (Spezifikation von Angebot und Gegenleistung) und
  - „Austausch von Verfügungsrechten“ (Leistung und Gegenleistung). (SB 9, S. 17; SB 5; SB 6, S. 27)





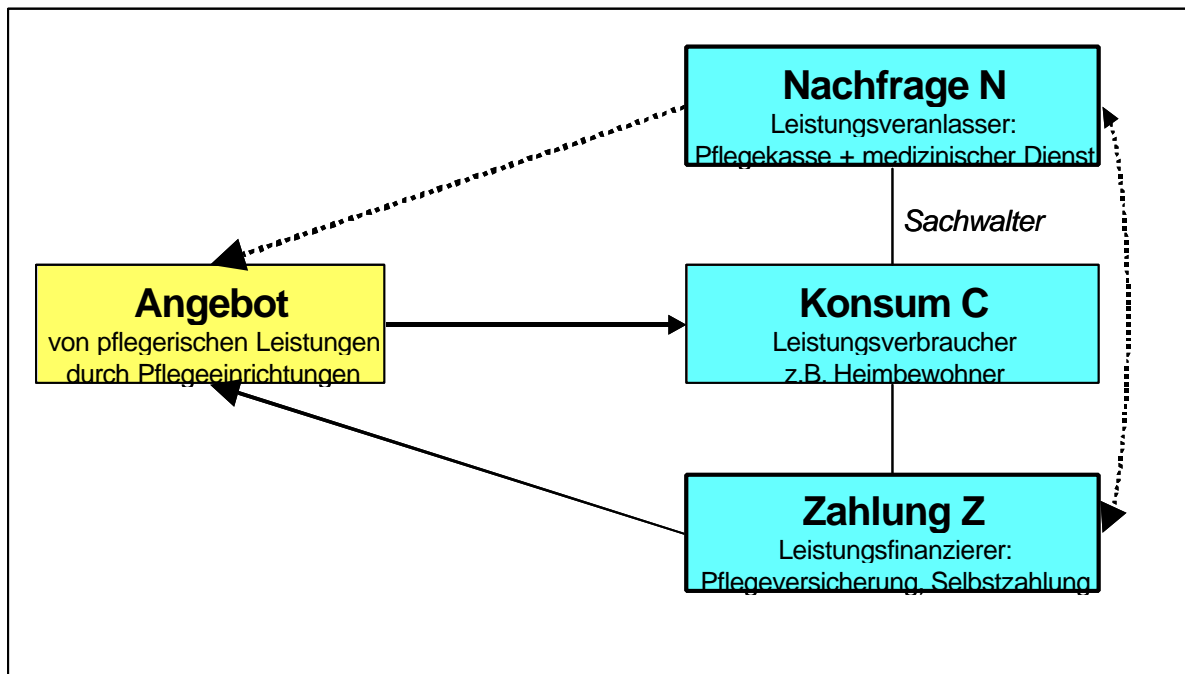
Marktmodell für privatwirtschaftliche Güter

(Eine Abbildung kann alternativ zu Text bewertet werden.)

**b) Marktmodell für stationäre Pflegeleistungen (20 Punkte)**

Dagegen sind beim „Produkt“ stationäre Pflegeleistungen folgende **Besonderheiten** hinsichtlich des Marktmodells zu berücksichtigen:

- **Marktstruktur:** Das **Angebot** an pflegerischen Leistungen durch die Pflegeheime ist vor allem durch die besondere „Marktzufuhr“ von Pflegeleistungen geprägt; die **Nachfrageseite** ist dagegen durch eine Aufteilung der Nachfragefunktion in den Leistungsveranlasser, den Leistungsverbraucher und den Leistungsfinanzierer gekennzeichnet.



Marktmodell „stationäre Pflegeeinrichtungen“ (SB 9, S. 17)

(Eine Abbildung kann alternativ zu Text bewertet werden.)

- Hinsichtlich der **Marktprozesse und -regeln** gelten folgende Ausprägungen:
  - **Wissensänderung:** Als Leistungsnachfrager nimmt der Patient/Pflegebedürftige eine passive Rolle ein und verfügt in der Regel über einen geringeren Wissensstand
  - **Verhandlungen** sind die Ausnahme, da die Inanspruchnahme der Leistungen meist nicht auf eigene Initiative erfolgt (Sachwalterbeziehung zwischen dem Pflegebedürftigen und dem Medizinischen Dienst der Pflegeversicherung); dabei besteht eine enge institutionelle Beziehung zwischen dem Leistungsfinanzierer (Pflegeversicherung) und dem Leistungsveranlasser (Pflegekasse und Medizinischer Dienst), welche Rückwirkung auf Art und Umfang der Leistungsanspruchnahme hat.
  - **Verfügungsrechte:** hohe gesetzlicher Regelungsdichte hinsichtlich des Umfangs und der Qualität des Leistungsspektrums; keine direkte Vergütung (Versicherungsbeiträge).